

Sammelrezension: Der Nutzen moralischer Gefühle: Gerechtigkeitsforschung in Organisationen

Liebig, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Liebig, S. (1999). Sammelrezension: Der Nutzen moralischer Gefühle: Gerechtigkeitsforschung in Organisationen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(2), 214-226. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-354194>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stefan Liebig*

Der Nutzen moralischer Gefühle: Gerechtigkeitsforschung in Organisationen

Cropanzano, Russell S. (eds.) (1992): *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum (ISBN 0-8058-1055-2).

Cropanzano, Russell S. / Kacmar, K. Michele (eds.) (1995): *Organizational Politics, Justice and Support. Managing the Social Climate of the Workplace*. Westport: Quorum (ISBN: 0-89930-906-2).

Sheppard, Blair H. / Lewicki, Roy J. / Minton, John W. (1992): *Organizational Justice. The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books (ISBN: 0-669-15845-3).

Folger, Robert / Cropanzano, Russell S. (1998): *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage Publications (ISBN: 0-8039-5687-8).

Singer, M. (1997): *Ethics and Justice in Organisations. A Normative-Empirical Dialogue*. Aldershot: Avebury (ISBN 1-85972-609-7).

Als Jerald Greenberg (1990, 1993) zu Beginn der 90er Jahre eine Bestandsaufnahme der Forschungen zur Gerechtigkeit in Organisationen unternahm, kam er zu dem Schluß, es handele sich dabei um eine Vielzahl von explorativen und theoretisch wenig anspruchsvollen Einzelstudien. Seiner Einschätzung nach existierten zu diesem Zeitpunkt weder tragfähige Entwürfe zu einer Theorie der Gerechtigkeit in Organisationen, noch schien geklärt, was überhaupt Gegenstand einer solchen Theorie sein sollte. Aus den hier vorzustellenden beiden Sammelbänden und drei Monographien erfährt man, was Greenberg damit gemeint hat. Es wird aber auch deutlich, daß dieser Forschungszweig mittlerweile auf dem Weg ist, sein theoretisches Profil zu schärfen.

Doch was bedeutet eigentlich Gerechtigkeit in Organisationen? Aus der Gerechtigkeitsforschung lernen wir, daß wir diese Frage in der Form nicht stellen können. Streng genommen geht es nämlich um zwei höchst unterschiedliche Fragen. Die erste lautet: Was *sollten* wir in Organisationen für gerecht halten? Die zweite ist: Was *wird* in Organisationen, warum und mit welchen Folgen für gerecht gehalten? Im ersten Fall erhalten wir normative Antworten, also Vorschläge dafür, wie wir z.B. Vertei-

* Der Autor ist Leiter der Nachwuchsgruppe „Interdisziplinäre Soziale Gerechtigkeitsforschung“, die von der Volkswagen-Stiftung am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin gefördert wird.

Korrespondenzadresse: Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Sozialwissenschaften, Unter den Linden 6, 10099 Berlin (stefan.liebig@rz.hu-berlin.de). Für Anregungen und Kritik danke ich Holger Lengfeld.

lungsregeln oder Verteilungsergebnisse gestalten sollten, damit ihnen das Attribut gerecht zugesprochen werden kann. Im zweiten Fall erhalten wir Auskunft darüber, was die Beschäftigten in Organisationen faktisch als gerecht oder ungerecht bewerten und welche empirischen Ursachen oder Folgen ihre Gerechtigkeits- oder Ungerechtigkeitsempfindungen haben. Nach Gerechtigkeit in Organisationen zu fragen, heißt also, zunächst die grundsätzliche Verschiedenheit der beiden Zugangsweisen anzuerkennen.

Bei den vorzustellenden Arbeiten steht die zweite, nämlich empirische Art von Fragen im Mittelpunkt. Seit einiger Zeit bemüht sich vor allem im anglo-amerikanischen Bereich die sogenannte *justice in organizations* Forschung darum, mit Hilfe der Instrumente empirischer Forschung die Ursachen und Folgen von Ungerechtigkeits Erfahrungen in Organisationen herauszufinden. Im Unterschied zu denjenigen, die sich um eine normative Bestimmung sozialer Gerechtigkeit bemühen, ist Gerechtigkeit aus dieser Sicht ein subjektives und sozial bestimmtes Phänomen. Es geht also um nichts anderes als die Erforschung sozialer Einstellungen – denn gerecht ist das, was die Leute für gerecht halten. In diesem Sinne bemüht sich dieser Forschungszweig um das, was Erfahrungswissenschaften zu leisten haben: Empirische Phänomene zu beschreiben, zu klassifizieren und sie zu erklären.

Eingebettet ist die *justice in organizations* Forschung in die sozialpsychologische und soziologische empirische Gerechtigkeitsforschung. Sie übernimmt deren Fragestellungen und überträgt sie auf Organisationen. Demzufolge geht es ihr um genau vier Fragen (vgl. Jasso & Wegener 1997; Liebig 1997): (1) Was glauben die Beschäftigten einer Organisation, was gerecht ist und warum glauben sie es? (2) Wie beeinflussen Gerechtigkeitsvorstellungen die aktuellen Belohnungen und die bestehende Güterverteilung in Organisationen? (3) Wie ist das Ausmaß wahrgenommener Ungerechtigkeit bei einer Abweichung von einem gerechten Zustand? (4) Was sind die Folgen einer wahrgenommenen Ungerechtigkeit in Organisationen?

Mit der ersten und vierten Frage beschäftigen sich die hier vorzustellenden Arbeiten. Sie geben einen Überblick über den aktuellen Stand eines Forschungsfeldes, das zwar bis Ende der 70er Jahre in den Organisationswissenschaften noch beachtet wurde, seit dem aber mehr und mehr in Vergessenheit geraten ist. Dies gilt ganz besonders für den deutschsprachigen Raum. „Gerechtigkeit“ begegnet man zwar in zahlreichen industrie- oder organisationssoziologischen Abhandlungen, aber nur sehr selten wird dabei auf Ergebnisse der *justice in organizations* Forschung Bezug genommen. Es erscheint deshalb mehr als sinnvoll, dieses Forschungsfeld der deutschsprachigen Organisationsforschung wieder in Erinnerung zu rufen.

Auf drei Dinge sollte man jedoch hinweisen: (1) Die *justice in organizations* Forschung war gerade in den letzten 20 Jahren stark an Anwendungsfragen orientiert. Damit standen vor allem die Folgen von Gerechtigkeitsurteilen für die sozialen Prozesse in Organisationen im Mittelpunkt. Diese Ausrichtung an der Managementpraxis ging in weiten Bereichen zu Lasten einer Klärung der Ursachen von Gerechtigkeitsurteilen, also der Frage, wie die Handlungsbedingungen in einer Organisation die individuellen Gerechtigkeitsurteile prägen. (2) Dies fällt besonders dann auf, wenn man

nach dem Unterschied der *justice in organizations* Forschung zur allgemeinen empirischen Gerechtigkeitsforschung fragt. Denn außer dem Hinweis, man kümmere sich um Probleme der Steuerung sozialer Prozesse in Organisationen und befrage dazu deren Mitglieder, erhält man wenig Auskunft über das *Spezifikum* dieses Forschungszweigs. Explizite Bezüge zur Organisationstheorie, wie man sie etwa für die theoretische Begründung des „Gerechtigkeitsstandpunktes“ in Organisationen heranziehen könnte, erwartet man vergeblich. (3) Schließlich muß auch darauf aufmerksam gemacht werden, daß die Abgrenzung von Gerechtigkeitsurteilen zu anderen „moralischen Urteilen“, wie sie etwa Gegenstand der *business ethics* sind, bisher nur unzureichend erfolgte.

I.

Doch womit beschäftigt man sich, wenn man empirische Gerechtigkeitsforschung in Organisationen betreibt? Einen ersten Eindruck erhält man im Sammelband von Russell Cropanzano. Nahezu alle Einzelbeiträge verfolgen ein Ziel: Sie wollen die bisherigen Ergebnisse der Gerechtigkeitsforschung darstellen und daraus Vorschläge für die Unternehmenspraxis ableiten. In der Einleitung gibt Cropanzano zusammen mit Marjorie L. Randall einen Überblick über die historische Entwicklung des Forschungsfeldes. Die Autoren informieren über die grundlegenden sozialpsychologischen Gerechtigkeitstheorien und deren Bedeutung für die Erklärung der Ursachen und Folgen von Gerechtigkeitsurteilen in Organisationen. Sie weisen darauf hin, daß das individuelle (Un-)Gerechtigkeitserleben in einer Organisation von drei Aspekten beeinflußt ist: Der Verteilung von Gütern, der Gestaltung von Entscheidungsprozessen und von der Art des Umgangs miteinander. Ihrer Meinung nach entscheidet sich Gerechtigkeit in Organisationen deshalb an drei Dimensionen: Der Verteilungsgerechtigkeit, der Verfahrensgerechtigkeit und der „Interaktionsgerechtigkeit“. Erst die Kenntnis der Hintergründe und Folgen von Einstellungen auf diesen drei Dimensionen erlaube ein erfolgreiches „Human Resource Management“. Dem sollen die folgenden elf Einzelbeiträge dienen. Sie sind drei thematischen Schwerpunkten zugeordnet: Einem eher theoretisch-konzeptionellen Teil, einem Abschnitt über „Hiring, firing, and evaluations“ und „Justice at the organizational and interorganizational level“. Im ersten Abschnitt ist sicherlich der Beitrag von Keith James der interessanteste. Er beschäftigt sich mit den gesellschaftskulturellen Bestimmungsfaktoren und dem Einfluß, den die Kultur und die Strukturen einer Organisation auf die Gerechtigkeitsurteile ihrer Mitglieder haben. Damit löst sich James vom vorherrschenden individualpsychologischen Paradigma der *justice in organizations* Forschung und öffnet die Tür für eine stärker organisations- bzw. industriesoziologische Betrachtung. Dies wird ergänzt durch einen Beitrag von Jerald Greenberg, der eine Typologie zu den in Organisationen relevanten Dimensionen der Gerechtigkeit vorstellt.

Im zweiten Teil erfahren die Leser, welche Rolle Gerechtigkeitsurteile bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, der Leistungsbewertung und bei Entlassungen spielen. Mary Konovsky und Joel Brockner berichten über die Folgen von Entlassungen, bei

denen grundlegende Regeln der Verfahrensgerechtigkeit verletzt wurden. Sie stellen die Ergebnisse einiger Studien vor, die die Folgen der Bewertung von Entlassungsmaßnahmen durch die unmittelbar davon betroffenen „Opfer“ und den „Überlebenden“ untersuchen – also von denjenigen, an denen „der Kelch vorüber ging“. Dabei interessiert jeweils, wie das gesamte Entlassungsverfahren von der ersten Ankündigung, über die Auswahl der Betroffenen bis hin zum entscheidenden Entlassungsgespräch nach Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit bewertet wird, und welche Folgen sich daraus ergeben. Als gerecht gelten Verfahren, bei denen die Beschäftigten ausführliche Informationen über die Gründe erhielten, die Entscheidungen aus der Sicht der Befragten sorgfältig getroffen wurden und die Auswahl unparteiisch erfolgte. Am eindrücklichsten ist, daß ungerechte Entlassungsverfahren nicht nur bei den „Opfern“, sondern auch bei den „Überlebenden“ negative Reaktionen auslösen. Dies ist besonders ausgeprägt bei Beschäftigten mit einer zuvor hohen Identifikation mit der Organisation. Bei ihnen schwindet das Vertrauen und das Engagement am deutlichsten. Brockner hatte dies bereits an anderer Stelle treffend umschrieben: „the higher they are, the deeper they fall“. Im zweiten Teil ihres Aufsatzes geben die Autoren dann Hinweise, wie „Human Resources Manager“ die Rechte der „Opfer“ und der „Überlebenden“ anerkennen und ihrer Organisation dadurch einige motivierte und engagierte Mitarbeiter erhalten können.

Die Bedeutung von Gerechtigkeitsurteilen bei unternehmensinternen Beschwerdeverfahren und Entlohnungssystemen wird im dritten Teil behandelt. Eine gewisse Aktualität kommt dem Beitrag von Maryalice Citera und Joan R. Rentsch zu. Sie fragen: „Is there justice in organizational acquisitions?“ Nach einer kurzen Beschreibung des idealtypischen Verlaufs von Unternehmensübernahmen geben sie einen Überblick, wo dabei Fragen der Gerechtigkeit auftauchen können. Den zentralen Problembereich sehen sie im Entlohnungssystem. Der Grund dafür ist die Veränderung der Vergleichsmaßstäbe, etwa dann, wenn sich die Mitarbeiter des einen Unternehmens mit den „neuen Kollegen“ vergleichen. Deren Einkommen, Arbeitsbedingungen und Ausstattung mit materiellen oder immateriellen Vergünstigungen treten in den Vordergrund und stellen die bisherigen Verteilungsarrangements in Frage. Viel wichtiger schätzen Citera und Rentsch aber die Verfahrensgerechtigkeit ein – ob also im Verlauf der Übernahme bestimmte Fairnessregeln eingehalten werden. Mitsprachemöglichkeiten, ausreichende Begründung von Entscheidungen, respektvoller Umgang mit den Beschäftigten des zu übernehmenden Unternehmens sind Beispiele solcher Regeln. Der letzte Teil des Aufsatzes ist dann den praktischen Hinweisen gewidmet. Die Autoren präsentieren eine Liste von Regeln, deren Befolgung Ungerechtigkeitsempfindungen bei den Beschäftigten vermeiden soll. Dies entspricht dem Anliegen dieses Sammelbandes: die Relevanz der Gerechtigkeitsforschung für die betriebliche Praxis aufzuzeigen. Zu fragen wäre aber, ob Citera und Rentsch der Gerechtigkeitsforschung damit nicht einen Bärendienst erweisen. Denn ihre Checkliste macht den Eindruck, als würde „alter Wein in neuen Schläuchen“ angeboten. Wenn „Beteiligung der Beschäftigten“ oder „ehrliche Kommunikation“ gefordert wird, so drängt sich der Eindruck auf, man müsse dafür nicht erst die empirische Gerechtig-

keitsforschung bemühen. Trotz diesen Einschränkungen gelingt es Cropanzano durchaus, mit seinem Sammelband eine lesenswerte Einführung in die angewandte Gerechtigkeitsforschung zu geben.

II.

Auch am zweiten, hier vorzustellenden Sammelband ist Cropanzano beteiligt. Er und Michele Kacmar stellten 1995 insgesamt zehn Aufsätze zusammen, die sich um das gemeinsame Thema „Organizational Politics, Justice and Support“ gruppieren. Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle individuellen „politischen Verhaltens“ in Organisationen – im Sinne von Koalitionensbildung, Einflußnahme und Interessendurchsetzung. Im dritten Abschnitt wird die Bedeutung von „organizational support“ – also die Unterstützung, die die Organisation ihren Mitarbeitern zukommen läßt – für das Verständnis der sozialen Prozesse und das Verhalten der Beschäftigten thematisiert. Aus einer gerechtigkeits-theoretischen Perspektive ist jedoch der zweite Abschnitt wichtiger. Hier steht das Thema Macht und Herrschaft im Mittelpunkt. Die beiden interessantesten Beiträge stammen von E. Alan Lind sowie von Robert J. Bies und Thomas M. Tripp.

Lind will mit Hilfe der Gerechtigkeitsforschung die klassische Frage beantworten, warum Beschäftigte freiwillig den Anweisungen ihrer Vorgesetzten folgen. Seine Antwort lautet: Entweder dienen die Anweisungen der Verwirklichung der eigenen Nutzeninteressen oder die Vorgesetzten behandeln ihre Mitarbeiter gerecht. Um dies erklären zu können, setzt Lind die Mitgliedschaft in einer Organisation mit der Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe gleich. In sozialen Gruppen besteht grundsätzlich das Problem, wie die Mitglieder ihre Identität als Gruppenmitglied und ihre Identität als Individuum ausbalancieren können. Wird ein Mitglied von Gruppenprozessen ausgeschlossen, für die Zwecke der Gruppe ausgebeutet, oder mißachtet die Gruppe dessen persönliche Integrität, so wird dies als Bedrohung der eigenen Identität wahrgenommen. Personen reagieren darauf mit Verhaltensweisen, die die eigene Identität schützen sollen. Widerstand gegen die Anweisungen von Gruppenmitgliedern oder den Gruppenregeln ist ein derartiges Schutzverhalten. In Organisationen bedeutet dies: Die freiwillige Unterordnung unter die Anweisungen der Vorgesetzten oder die Regeln der Organisation wird in dem Maße unwahrscheinlicher, wie die Beschäftigten den Eindruck haben, ausgeschlossen, ausgebeutet oder als Person nicht anerkannt zu sein. An dieser Stelle tritt die Gerechtigkeitsforschung auf die Bühne: Allgemeine Standards der Gerechtigkeit sind es nämlich, die den Organisationsmitgliedern erlauben, das Ausmaß an Bedrohung der eigenen Identität feststellen zu können. Kommen die Beschäftigten zum Schluß, die Verfahren und Verteilungsergebnisse seien ungerecht, so interpretieren sie dies als Hinweis auf Ausschließung, Ausbeutung und Mißachtung. Sie sind dann zur Wahrung ihrer eigenen Identität gezwungen und bringen der Organisation sowie den Vorgesetzten Widerstand entgegen. Im umgekehrten Fall werden sie bereit sein, sich freiwillig den Anweisungen unterzuordnen. Daß solche Zusammenhänge auch empirisch zu finden sind, zeigt Lind am Beispiel von drei Studien: Einer Mitarbeiterbefragung aus drei Unternehmen in den USA, Hongkong

und Deutschland, einem Laborexperiment und einer Studentenbefragung. Dort wo die Befragten der Meinung waren, die Entscheidungsverfahren würden bestimmten Gerechtigkeitskriterien („Respekt vor den Rechten einer Person“, „Einbeziehen der Meinung der betroffenen Person“, „Neutralität und Unvoreingenommenheit bei der Entscheidung“) genügen, waren sie eher bereit, den Anweisungen von Vorgesetzten oder Autoritäten zu folgen.

Mit dem Aufsatz von Bies und Tripp liegt ein Beitrag vor, der explizit organisationstheoretische Überlegungen an seinen Anfang stellt. Gerechtigkeitsregeln werden hier als sozialer Kontrollmechanismus betrachtet, der für die Organisation weitaus kostengünstiger ist als andere Formen der Kontrolle. Den Ausgangspunkt der Argumentation bildet die Vertragsbeziehung zwischen Organisation und ihren Beschäftigten. Eine zentrale Aufgabe von expliziten und impliziten Verträgen sehen Bies und Tripp in der Festlegung des Gebrauchs von Macht. Die Ausübung der Macht dient der Handlungskoordination und verlangt eine Unterordnung der Beschäftigten unter die Anweisungen ihrer Vorgesetzten. Eine Voraussetzung dafür ist das Vertrauen, die Anweisungen der Vorgesetzten würden den Organisationszielen und den eigenen Zielen dienen. Verletzen die Vorgesetzten explizite oder implizite Regeln, oder lösen sie Versprechungen nicht ein, so wird dies als Verletzung des Sozialkontrakts und als Machtmißbrauch interpretiert. Die Folge ist ein Legitimations- und Vertrauensverlust. Dies trifft nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Organisation. Denn die Beschäftigten sind dann nicht mehr bereit, an der Verwirklichung der Organisationsziele mitzuarbeiten. Die Organisation muß deshalb daran interessiert sein, den Machtmißbrauch der Vorgesetzten zu verhindern. Sie kann dies über verschiedene Formen der Kontrolle erreichen. Nach Ansicht von Bies und Tripp können Regeln der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit eine derartige Kontrollinstanz sein. Denn erstens kann an ihnen ein Machtmißbrauch erkannt werden, und zweitens können sie den Vorgesetzten als Verhaltensregeln dienen. Zwar engt die Befolgung bestimmter Gerechtigkeitsstandards die Entscheidungsfreiheit der Vorgesetzten ein, und es ist auch mit aufwendigeren Abstimmungsprozessen zu rechnen, dennoch sind die Autoren der Meinung: „Justice norms are a far less expensive control system – by both social and economic measures – than is the increasingly favored alternative form of social control known as the legalistic organization“ (S. 145).

Beide Aufsätze vollziehen in gewisser Weise eine Öffnung gegenüber der Organisationsforschung. Denn Lind möchte das zentrale Thema der Industriesoziologie – Macht und Herrschaft – gerechtigkeits-theoretisch klären, und Bies und Tripp stellen ihre gerechtigkeits-theoretischen Überlegungen in einen organisationstheoretischen Rahmen.

III.

Die beiden vorangegangenen Sammelbände zeigen, daß es in der *justice in organizations* Forschung durchaus Bemühungen gibt, die eigene Arbeit stärker an theoretischen Modellen auszurichten. Ein weiteres Beispiel dafür ist die 1992 erschienene Monographie „Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace“ von

Blair Sheppard, Roy Lewicki und John Minton. Sie legen damit eine der ersten zusammenhängenden Darstellungen zum Verständnis von Gerechtigkeit in Organisationen vor. Im ersten Teil präsentieren die Autoren einen theoretischen Bezugsrahmen, dessen Aussagekraft dann im zweiten Teil anhand ausgewählter Problembereiche aus der betrieblichen Praxis dargestellt wird. Der theoretische Teil folgt in seinem Aufbau einem Drei-Phasenmodell: Die Beschäftigten formulieren Gerechtigkeitsurteile auf der Grundlage allgemeiner Standards, sie benennen die entscheidenden Ungerechtigkeiten und reagieren darauf mit bestimmten Verhaltensweisen. Die konzeptionellen Vorschläge zur ersten und dritten Phase ihres Urteils-Reaktionsmodells sind es Wert, an dieser Stelle kurz vorgestellt zu werden. Denn in beiden Fällen werden Ergänzungen vorgenommen, die geeignet sind, die *justice in organizations* Forschung für organisations- bzw. industriesoziologische Fragestellungen „anschlußfähig“ zu machen.

Zunächst zur Konzeption, wie Organisationsmitglieder zu ihren Gerechtigkeitsurteilen gelangen. Aus der Sicht der Autoren beruhen Gerechtigkeitsurteile auf zwei formalen Grundprinzipien: dem *Balance*- und dem *Correctness-Prinzip*. Das *Balance*-Prinzip drückt die Forderung nach gleicher Behandlung und der Gleichheit von Aufwand und Belohnung zweier Personen aus. Das *Correctness*-Prinzip bezieht sich dagegen auf die Art, wie eine Verteilungsentscheidung zustande gekommen ist. Je nachdem was in einer Organisation bewertet wird und welches Ziel mit einer Güterverteilung oder einer Entscheidung erreicht werden soll, lassen sich aus den beiden Grundprinzipien verschiedene Gerechtigkeitsstandards ableiten. Sie stellen jeweils *Konkretionen* der beiden Grundprinzipien dar. Im Gegensatz zu anderen Konzeptionen gehen Sheppard, Lewicki und Minton davon aus, daß in Organisationen nicht nur die Ergebnisse der Verteilung (z.B. Einkommen) oder die Entscheidungsverfahren bewertet werden. Sie unterscheiden vielmehr eine dritte Ebene, die sie als *System-Ebene* bezeichnen: „The third level of justice is the system within those evaluation procedures and pay raises were generated. In addition to outcomes and procedures systems themselves may be considered fair or unfair. The systemic level of justice concerns the broader organizational context in which procedures are embedded – including, for example, aspects of the authority system, or how information is generated, processed, and received” (S. 13).

Die Regeln, an denen die Beschäftigten ihre Gerechtigkeitsurteile ausrichten, sind aber nicht nur vom Urteilsgegenstand abhängig. Sie werden auch durch die Ziele einer Güterverteilung oder eines Entscheidungsverfahrens bestimmt. Drei solcher Ziele sind entscheidend: Leistungssteigerung, Erreichen bzw. Verfestigen der Gemeinschaft und Sicherung der individuellen Würde bzw. Einzigartigkeit. Aus der Kombination der Urteilebenen (Ergebnisse, Verfahren, System), der Ziele und den beiden Gerechtigkeitsprinzipien ergeben sich für Sheppard, Lewicki und Minton insgesamt 18 *Standards* der Gerechtigkeit. Sie fordern etwa die Übereinstimmung der Entlohnung mit den gesammelten Informationen über die Arbeitsleistung, mit den geltenden Gesetzen und den in einer Organisation üblichen Gewohnheiten. Weiterhin legen sie fest, daß Verfahren erst dann gerecht sind, wenn sie Mitsprache und Partizipation er-

lauben, und wenn getroffene Entscheidungen wieder rückgängig gemacht werden können.

Bewerten die Beschäftigten eine Verteilung, ein Verfahren oder das „System“ Organisation nach Maßgabe dieser Standards als ungerecht, so sind vier Reaktionen zu erwarten: Widerspruch (*voice behavior*), Austrittsverhalten (*exit behavior*), Vermeidung bzw. Leistungszurückhaltung (*withdrawal behavior*) oder Loyalität (*loyalty behavior*). In Anlehnung an das *Exit-Voice Paradigma* von Hirschman ergeben sich diese Reaktionsmuster aus der Kombination zweier Dimensionen: (1) Personen können nämlich eine konstruktive oder eine destruktive Strategie wählen, und sie können (2) mit einem proaktiven oder reaktiven Verhalten auf Ungerechtigkeiten reagieren. Zeigen die Beschäftigten beispielsweise Widerspruchsverhalten, so liegt dem eine destruktiv-proaktive Reaktionsweise zugrunde. Loyalität wird demgegenüber als konstruktiv-reaktive Verhaltensweise angesehen. Sie äußert sich in einer Umdeutung der Ungerechtigkeit: Eine ungerechte Benachteiligung erscheint plötzlich nicht mehr als solche. Daß diese vier Verhaltensformen eine Reaktion auf Ungerechtigkeiten sind, konnte die *justice in organizations* Forschung zur Genüge zeigen. Was jedoch nicht geklärt ist, sind die Bedingungen, unter denen das eine oder das andere Verhalten gewählt wird. Für Sheppard, Lewicki und Minton entscheidet sich dies nach Maßgabe der zu erwartenden Kosten und den Ungerechtigkeitserfahrungen in der Vergangenheit.

Vor allem mit ihrer Systematisierung von Gerechtigkeitsstandards gehen die Autoren einen Schritt über die bisherigen Arbeiten der *justice in organizations* Forschung hinaus. Denn durch die Berücksichtigung der *Systemebene* kommen Strukturen und Prozesse, wie sie sich etwa in der Sozialverfassung eines Betriebes äußern können, in den Blick. Den aus einer organisationssoziologischen Sicht entscheidenden Schritt vollziehen Sheppard, Lewicki und Minton aber, wenn sie die Interessenstruktur in einer Organisation als Determinante von Gerechtigkeitsproblemen betrachten: In *Single-Interest-Organizations*, die den Idealtypus einer bürokratischen Organisation verkörpern, entstehen nach ihrer Einschätzung keine *offiziellen* Gerechtigkeitsprobleme. Was gerecht ist, entscheidet der jeweilige Vorgesetzte und die Mitarbeiter fügen sich fatalistisch in ihr Schicksal. Dies ist in *Few-Interest-Organizations* anders. Solche Organisationen werden durch wenige, miteinander konkurrierende Interessengruppen dominiert. Aus deren Sicht dient die Organisation der Herstellung von Ressourcen, die auf die jeweiligen Interessengruppen zu verteilen sind. Gerechtigkeit bei der Ressourcenverteilung ist hier ein explizites Ziel. Der dritte Typus von Organisationen ist durch eine plurale Interessenstruktur bestimmt (*Multi-Interest-Organization*). Eine Vielzahl von Einzelpersonen oder Gruppen konkurrieren um einen *gerechten* Anteil an der Macht, am Einfluß und an den monetären Ressourcen der Organisation. Im Unterschied zur *few-interest-organization* besteht hier das Gerechtigkeitsproblem nicht nur in der Verteilung der Güter auf die Vielzahl der Interessenträger, sondern auch in der Sicherung der Chancengleichheit und der Reziprozität zwischen individuellem Aufwand und individuellem Ertrag. In *single-interest organizations* fehlt also das Bewußtsein für Gerechtigkeitsprobleme, in *few-*

interest organizations geht es vorwiegend um austeilende Gerechtigkeit und in *multi-interest organizations* stehen Probleme der Chancen- und Tauschgerechtigkeit im Zentrum.

Sheppard, Lewicki und Minton wollen eine *Theorie der Gerechtigkeit in Organisationen* vorstellen. In weiten Teilen erhält man aber den Eindruck, es würde allein darum gehen, die bisherigen Forschungsergebnisse geschickt miteinander zu verbinden und daraus möglichst eingängige Klassifikationen abzuleiten. Angesichts der Vielzahl von Einzelstudien und ihren oftmals widersprechenden Ergebnissen ist dies bereits ein begrüßenswertes Anliegen. Erhebt man aber den Anspruch, eine Theorie müßte nicht nur zur Klassifikation, sondern auch zur Erklärung individueller und sozialer Phänomene beitragen, so wird man von „*Organizational Justice*“ enttäuscht. Denn erklärt wird im strengen Sinne des Wortes eher wenig. Dort, wo die Autoren dies versuchen, etwa wenn es um die Reaktionen auf erfahrene Ungerechtigkeiten geht, werden keine substantiell neuen Modellannahmen eingeführt. Die Besonderheit dieser „Theorie“ läßt sich denn auch auf zwei wesentliche Punkte zusammenfassen: die zusätzliche Berücksichtigung der *systemischen* Gerechtigkeit und die Verknüpfung von Gerechtigkeitsproblemen mit der Interessenstruktur einer Organisation. Obwohl damit der organisationsinterne Kontext in den Blick gerät, wird eine Verknüpfung organisations- und gerechtigkeits-theoretischer Zugangsweisen aber nicht wirklich vollzogen.

IV.

Im letzten Jahr veröffentlichten Robert Folger und Russell Cropanzano ihre Monographie „*Organizational Justice and Human Resource Management*“. Sie verfolgen damit ein ähnliches Ziel wie die Autoren von „*Organizational Justice*“: den Stand der *justice in organizations* Forschung darstellen, daraus ein theoretisches Konzept ableiten und den Nutzen von Gerechtigkeit für das „*Human Resources Management*“ herausstellen. In der Einleitung geht es zunächst um die Frage, warum Gerechtigkeit gerade in Organisationen wichtig sein soll. Vergebens erwartet man eine organisations-theoretisch fundierte Antwort. Statt dessen verweisen die Autoren auf die allgemeine Beobachtung, Fragen der Gerechtigkeit würden immer in Gruppen auftreten. Den Grund sehen sie darin, daß Mitgliedschaft und Engagement in Gruppen davon abhängig ist, ob die Personen erstens mit Respekt behandelt werden, und zweitens ihren angemessenen Anteil von den Früchten der gemeinsamen Arbeit erhalten. Beide Kriterien korrespondieren mit den beiden Grundfunktionen von Gruppen: Durch die Mitgliedschaft in einer Gruppen sollen nämlich sowohl die ökonomischen Bedürfnisse – oder ganz allgemein, das Bedürfnis einen höheren Nutzen zu erhalten – als auch die sozio-emotionalen Bedürfnisse befriedigt werden. Aus der Sicht der Autoren sind Fragen der Gerechtigkeit genau auf diese beiden Aspekte gerichtet: Werde ich gerecht behandelt? Und: Erhalte ich einen gerechten Anteil? Da Organisationen in ähnlicher Weise als soziale Gruppen zu verstehen sind, haben Fragen der Gerechtigkeit auch in Organisationen einen zentralen Stellenwert. Welche spezifischen Probleme

aber auftreten können, weil Organisationen sich von anderen Gruppenformen unterscheiden, darauf gehen Folger und Cropanzano nicht ein.

In den darauf folgenden drei Kapiteln referieren die Autoren den Stand der *justice in organizations* Forschung. Wie bereits in den beiden oben vorgestellten Sammelbänden, gilt das Hauptaugenmerk den Konzepten und Ergebnissen zu drei Formen der Gerechtigkeit: „Verteilungs-“, „Verfahrens-“ und „Interaktionsgerechtigkeit“. Im Kapitel über Verteilungsgerechtigkeit geht es im wesentlichen darum, die Equity-Theorie vorzustellen – von daher werden die Leser über ein Forschungsparadigma informiert, das in der allgemeinen empirischen Gerechtigkeitsforschung schon seit einigen Jahren durch neuere Konzepte abgelöst wurde. Im Kapitel über Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit referieren die Autoren dann tatsächlich den aktuellen Stand. In einer gewissen Weise interessant ist in diesem Zusammenhang die Darstellung von Folgers *Referent Cognition Theory*, die er Ende der 80er Jahre bereits vorgestellt hatte. Folger ging damals davon aus, daß erst die Kombination von ungerechter Verteilung und ungerechten Verfahren zu negativen emotionalen Zuständen führt, die wir als „Empörung“ oder „Wut“ beschreiben. Erhält eine Person beispielsweise ein Einkommen, das weit unter dem ist, was sie aufgrund von Vergleichen mit anderen erwartet, so führt dies zunächst nur zu Unzufriedenheit. Erst, wenn dieses Einkommen auch noch auf eine ungerechte Weise zustande gekommen ist, etwa weil das Leistungsbeurteilungsverfahren ungerecht ist oder weil der Vorgesetzte die Person ungerecht behandelt hat, wird das Einkommen als ungerecht wahrgenommen, die Person reagiert mit Wut oder Entrüstung und versucht über bestimmte Verhaltensweisen diesen emotionalen Zustand abzubauen.

Kapitel vier bis sechs sollen dann den Beitrag der *justice in organizations* Forschung für das „Human Resource Management“ veranschaulichen. Das Argument ist relativ einfach: über die Befolgung von Gerechtigkeitsstandards kann der Schaden, der durch die emotionalen Reaktionen auf Ungerechtigkeiten entsteht, von der Organisation abgewendet werden. Folger und Cropanzano beschreiben dies am Beispiel Personalauswahl, Leistungsbeurteilung und dem Umgang mit Konflikten. Im siebten Kapitel entfalten die Autoren dann ihre Konzeption einer, die bisherigen Ansätze integrierenden „Allgemeinen Gerechtigkeitstheorie“. Sie besteht im wesentlichen aus einer Ätiologie von Ungerechtigkeitsempfindungen. Entscheidend ist dafür zunächst das Ausmaß, mit dem das subjektive Erleben einer Person durch eine nachteilige Entscheidung – z. B. Entlassung oder auch Festsetzung des Einkommens – beeinflusst wird: „The size of a discrepancy between a person's experienced implications and what the person assumes it would feel like to experience something else instead“ (S. 182). Doch diese Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Folgen einer Entscheidung und der subjektiven Erwartung ist noch nicht ausreichend, damit Personen „Empörung“ zeigen oder den Wunsch verspüren, sich für eine erlittene Ungerechtigkeit bei den Verantwortlichen zu rächen. Dies ist erst wahrscheinlich, wenn die Entscheider Handlungsoptionen hatten und zugleich moralische Regeln verletzt haben. Damit also Organisationsmitglieder eine für sie nachteilige Entscheidung als ungerecht bezeichnen, muß die entscheidende Person in der Lage gewesen sein, anders zu handeln und

die Handlungsalternativen müssen moralisch „besser“ sein. Folger und Cropanzano gehen deshalb davon aus, daß Ungerechtigkeitsempfindungen auf drei Überlegungen beruhen: (1) Was wäre ohne die getroffene Entscheidung eingetreten? (2) Welche Entscheidungen wären möglich gewesen? (3) Welche Entscheidungen wären moralisch geboten gewesen?

Der Vorzug dieses Modells ist sicherlich, daß damit die Ergebnisse der *justice in organizations* Forschung zur Bedeutung der „Interaktionsgerechtigkeit“ berücksichtigt werden. Denn in einigen Studien zeigte sich, daß das Verhalten der Vorgesetzten ein weitaus wichtigerer Prädiktor für das Verhalten am Arbeitsplatz ist, als etwa ein geringerer *outcome* in Form von niedrigerem Einkommen oder einer versagten Beförderung. Ob es sich dabei aber streng genommen um Gerechtigkeitsurteile handelt, wäre zumindest zu hinterfragen. Genauso gut könnte man auch von moralischen Urteilen sprechen, bei denen es um die Achtung individueller Rechte geht.

Sicherlich ist es für eine stärkere theoretische Fundierung der *justice in organizations* Forschung notwendig, diejenigen psychischen Prozesse zu benennen, die für Gerechtigkeitsurteile entscheidend sind. Doch auffällig ist, daß auch bei Folger und Cropanzano der spezifische Kontext, in dem Gerechtigkeitsurteile in Organisationen eingebettet sind, keine konstitutive Rolle spielt. Unabhängig von der Frage nach der Aussage- oder Erklärungskraft dieser „Allgemeinen Gerechtigkeitstheorie“ sei aber noch auf eines verwiesen: Auf weiten Strecken erscheint „Organizational Justice and Human Resource Management“ zu langatmig, einige Dinge hätten sicherlich kürzer und etwas straffer dargestellt werden können.

V.

Bereits zu Anfang dieser Rezension wurde auf die notwendige Trennung einer empirischen und einer normativen Zugangsweise in der Gerechtigkeitswissenschaft hingewiesen. Diese im Gegenstand begründete Arbeitsteilung hat aber dazu geführt, daß in der philosophischen und in der sozialwissenschaftlichen Gerechtigkeitsforschung die Ergebnisse des jeweils anderen nur am Rande Beachtung finden. Auch wenn man nicht ernsthaft eine „Einheitswissenschaft von der Gerechtigkeit“ fordern kann, so mehren sich doch in letzter Zeit die Stimmen, die eine stärkere Kooperation fordern. Mit der Monographie „Ethics and Justice in Organizations“ hat M. Singer selbst einen Anlauf für einen „empirisch-normativen Dialog“ unternommen. In den drei Abschnitten des ersten Teils seines Buches präsentiert er zunächst einen Überblick über die bisherigen philosophischen und psychologischen Arbeiten zur Ethik und Gerechtigkeit. Singer spannt hier einen sehr weiten Bogen. Dieser reicht von Platon, Kant und Rawls über die klassischen Studien von Kohlberg und Piaget bis hin zu den bereits oben genannten Ansätzen der *justice in organizations* Forschung und den *business ethics*. Dies hat den Vorteil, daß man sich relativ schnell über die wesentlichen Positionen informieren kann. Hält man sich aber vor Augen, daß dies alles auf nur 80 Seiten geschieht, so ahnt man schon, daß das nicht gut gehen kann. Und in der Tat wird vor den Augen des Lesers ein wahres Feuerwerk philosophischer Argumente und Positionen, psychologischer Modelle und empirischer Ergebnisse entzündet.

Wie es mit Feuerwerken so ist, irgendwann wird der Himmel dunkel, und man weiß nicht mehr, welche Blitze, Farben oder Figuren man gesehen hat.

Im zweiten Teil führt Singer vor, wie eine Kooperation zwischen normativer und empirischer Forschung aussehen könnte: Normative und empirische Forschungszweige verfolgen weiterhin ihre eigenen Ziele, greifen aber zur Klärung ihres Problemhorizonts auf die Ergebnisse des jeweils anderen zurück. Veranschaulicht wird diese Art des „empirisch-normativen“ Dialogs anhand eines zentralen Problems der *justice in organizations* Forschung: der Abgrenzung von Gerechtigkeitsurteilen von anderen moralischen Urteilen. Den analytischen Rahmen dafür gewinnt Singer aus der Moralphilosophie. Nutzen, Gerechtigkeit und Rechte sind in seiner Lesart die drei Schlüsselbegriffe der Moral. Eine Handlung ist deshalb als „gut“ zu bezeichnen, wenn sie (1) nützlich ist, (2) gerecht ist und (3) die Rechte anderer Personen nicht verletzt. Dementsprechend bilden diese drei Kriterien die Urteilsdimensionen, nach denen Personen die Verhältnisse in Organisationen bewerten. Gerechtigkeitsurteile sind folglich nur eine mögliche Form der in Organisationen relevanten moralischen Urteile. Für Singer stellt sich daraus die Frage, welches empirische Verhältnis zwischen Gerechtigkeit und den anderen Kriterien besteht, welches relative Gewicht also der Nützlichkeit, der Gerechtigkeit und der Achtung individueller Rechte am Arbeitsplatz beigemessen wird. Um dies zu beantworten, befragte er 161 Manager. Sie hatten die Aufgabe, insgesamt 21 Attribute nach ihrer Wichtigkeit für ein ethisches Verhalten am Arbeitsplatz zu bewerten. Auf der Grundlage einer Faktorenanalyse der gewonnenen Daten kommt Singer zum Ergebnis: „...in judging the goodness of work-related behaviour, people tend to place a much greater weight on community utility concerns than on standards of justice or rights“ (S. 117). Und: „Rights are accorded a greater weight than those of justice in people's moral judgments“ (S. 118). Damit kann Singer aber nicht wirklich überzeugen. Der gewichtigste Einwand ist methodischer Art. Denn weder die Datenbasis noch die verwendeten Analyseverfahren erlauben eine derartige Generalisierung. Unabhängig davon macht Singer aber zumindest eines deutlich: Die *justice in organizations* Forschung ist gut beraten, ihren Gegenstandsbereich genauer zu bestimmen. Es erscheint wenig förderlich, „Gerechtigkeitsurteile“ im Sinne einer black-box zu behandeln, in der sich alle möglichen Einstellungen zu moralisch relevanten Themen in Organisationen wiederfinden. Die klarere Abgrenzung von Gerechtigkeitsurteilen gegenüber anderen moralischen Urteilen wäre deshalb ein Schritt, diese black-box zu öffnen.

VI.

Die vorgestellten Arbeiten zeigen, daß Greenbergs Plädoyer für eine stärkere theoretische Ausrichtung der *justice in organizations* Forschung offenbar Gehör gefunden hat. Freilich hat man bei einigen Studien nach wie vor den Eindruck, es würde mehr oder weniger wahllos danach gesucht, wo Gerechtigkeitsurteile in einer Organisation wichtig werden. Eine Ursache dafür ist sicherlich das Fehlen einer forschungsleitenden Theorie, die gleichzeitig in der Organisationstheorie und in der Gerechtigkeitstheorie verwurzelt ist. Die Aufgabe einer derartigen Theorie bestünde zunächst

darin, eine dem Gegenstandsbereich adäquate Begründung zu liefern, warum Gerechtigkeit überhaupt eine relevante Urteilkategorie in Organisationen ist. Der Verweis auf relativ allgemeine Phänomene, wie sie in den vorgestellten Arbeiten des öfteren gemacht wurden, reicht dafür nicht aus. Eine organisationstheoretische Rahmung ist aber auch die Voraussetzung, um die Bereiche kenntlich zu machen, in denen Fragen der Gerechtigkeit in Organisationen überhaupt auftreten können. Damit wäre es möglich, von einer explorativen zu einer hypothesentestenden Forschungspraxis überzugehen.

Die „organisationstheoretische Lücke“ wird auch offenkundig, wenn man nach dem Beitrag der *justice in organizations* Forschung für die Analyse *Industrieller Beziehungen* fragt. Bewegt man sich auf der Ebene der individuellen Beziehungen zwischen Beschäftigten und Organisation, so geben die vorgestellten Arbeiten eine Reihe von Orientierungen. Ist man jedoch an den institutionalisierten Formen *Industrieller Beziehungen* interessiert, so erhält man wenig Hilfestellung. Ob beispielsweise Gerechtigkeitsvorstellungen im Betrieb die Interaktionsformen zwischen Management oder Betriebsrat beeinflussen oder welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gerechtigkeitsvorstellungen verschiedener Akteursgruppen eines Unternehmens existieren, dazu findet der interessierte Leser relativ wenig. Die Ursachen dafür liegen auf der Hand. Erstens ist die *justice in organizations* Forschung vorwiegend in der Psychologie beheimatet, und zweitens stammt sie aus einem gesellschaftlichen Kontext, in dem die institutionalisierten Formen *Industrieller Beziehungen* wenig Bedeutung haben. Beides sind Einwände, die man den hier vorgestellten Autoren schwerlich anlasten kann.

Ein gemeinsames Anliegen der hier vorgestellten Arbeiten soll jedoch am Schluß noch hervorgehoben werden: Gerechtigkeit in Organisationen wird nicht als Selbstzweck angesehen. Das Ziel besteht vielmehr darin, die Folgen und letztlich die Nützlichkeit von gerechten Verfahren oder Verteilungen für die sozialen Prozesse und für die Wertschöpfung einer Organisation herauszustellen. In diesem Sinne verfügt die *justice in organizations* Forschung über einen relativ breiten Bestand an empirisch gesicherten Erkenntnissen, der auch für die empirische Organisationsforschung hilfreich sein kann.

Literatur

- Greenberg, Jerald (1990): Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Management* 16: 399-432.
- Greenberg, Jerald (1993): The Intellectual Adolescence of Organizational Justice: You've Come a Long Way, Maybe. In: *Social Justice Research* 6: 135-48.
- Jasso, Guillermina / Wegener, Bernd (1997): Methods for Empirical Justice Analysis. Part 1. Frameworks, Models, and Quantities. In: *Social Justice Research* 10: 393-430.
- Liebig, Stefan (1997): *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. München und Mering: Hampp.